

**MARCO DE REFERENCIA PARA CAPTACIÓN DE FONDOS EN LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS**

ANDREA CLAVIJO

DANIELA FORERO GUTIERREZ

MONICA ALEJANDRA GUTIERREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

**ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN SOCIAL Y
ECONÓMICA DE PROYECTOS**

BOGOTÁ D.C

SEPTIEMBRE DE 2019



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	2
	2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
3	OBJETIVOS	4
	3.1 OBJETIVO GENERAL	4
	3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4	JUSTIFICACIÓN	5
5	ALCANCE	6
6	ESTADO DEL ARTE	7
7	METODOLOGÍA.....	10
8	PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
	8.1 Matriz DOFA	12
	8.2 Estrategias	13
9	ANÁLISIS FINANCIERO UNIVERSIDADES PÚBLICAS	16
	9.1 Ingresos	18
	9.2 Excedentes del ejercicio	19
	9.3 Pasivos.....	20
	9.4 Análisis de indicadores financieros.....	20
10	IDENTIFICACIÓN DE FUENTES	23
	10.1 Revisión de modelos	23
	10.1.1 Chile	23
	10.1.2 México.....	25
	10.2 España	25
	10.3 Argentina.....	27
11	ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS	30
	11.1 Chile	30
	11.2 México.....	31
	11.3 España	32
	11.4 Argentina.....	33
	11.5 Comparación de estrategias.....	35
12	ACTUAR.....	36
	12.1 Donaciones	36
	12.2 Aportes Nación.....	36

	12.3 Servicios Académicos	37
	12.4 Convocatorias.....	37
	12.5 Asesorías y Convenios	37
	12.6 Servicios Adicionales.....	38
	12.7 Cooperación Internacional	38
	12.8 Créditos	39
	12.9 Otros.....	39
13	CONCLUSIONES.....	40
14	RECOMENDACIONES	42
15	REFERENCIAS	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Metodología aplicada del benchmarking (Spendolini, 2005).....	10
--	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DOFA.....	12
Tabla 2 Consolidación Situación Financiera Universidades Públicas (valores en miles de pesos)	17
Tabla 3 Ventajas y Desventajas de Estrategias Chile	30
Tabla 4 Ventajas y Desventajas de Estrategias México.....	31
Tabla 5 Ventajas y Desventajas de Estrategias España	32
Tabla 6 Ventajas y Desventajas de Estrategias Argentina.....	33
Tabla 7 Comparación de Estrategias.....	35

1 INTRODUCCIÓN

“La educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades. Además de proveer conocimientos, la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que nos caracteriza como seres humanos.” (Plan Educativo Nacional, Importancia de la educación para el desarrollo)

El presente trabajo de investigación se desarrolla entorno a las universidades públicas colombianas, las cuales han presentado en los últimos años un incremento en la demanda de estudiantes, sin obtener un aumento significativo en la asignación de recursos presupuestales por parte del estado, lo que ha generado una desfinanciación del sistema educativo.

Esta investigación tiene como finalidad revisar y analizar el sistema de captación de recursos de las universidades públicas de Chile, México, España y Argentina, para la posterior creación de un marco de referencia que aporte a la implementación y consolidación de estrategias para la captación de recursos en las universidades públicas colombianas.

Para ello, se realiza un análisis DOFA de las universidades colombianas el cual permite identificar de manera clara sus necesidades, siguiendo con el análisis financiero de las universidades públicas, la revisión de modelos en los países de referencia y el análisis de estrategias.

Para concluir se presenta el marco de referencia que permitirá visualizar los comentarios y recomendaciones dirigidas a las universidades públicas para la obtención de recursos que surgen a partir del análisis y revisión de modelos ya realizado.

2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación en Colombia es definida como el proceso de formación permanente, personal, cultural y social de una persona. Se encuentra conformado por la educación inicial, preescolar, básica, media y superior. Esta última, a su vez comprende dos grandes niveles: 1. Pregrado (Técnico profesional, Tecnológico y profesional) y 2. Posgrado (Especializaciones, Maestría y Doctorado).

La prestación de su servicio de manera pública está facultada en las 32 instituciones de educación superior IES del país y su fundamento jurídico está contenido en la Ley 30 de 1992.

Durante los últimos años la cobertura de las universidades públicas en Colombia ha incrementado sustancialmente, de acuerdo con las cifras presentadas por el Ministerio de Educación a través de su sistema SNIES – Sistema Nacional de Información de La Educación Superior, durante el año 2007 el Sistema Universitario Estatal – SUE matriculó 95.813 estudiantes de primer curso y 357.552 estudiantes de pregrado, mientras que durante el año 2011 fueron 150.244 de primer curso y 560.575 de pregrado, presentando un incremento del 56.81 % y 56.78% respectivamente.

Además, el artículo 86 de la ley 30 de 1992 determinó que los presupuestos de las universidades públicas se constituirán por aportes del presupuesto nacional y su incremento sería en pesos constantes, lo que significa que el porcentaje aumentado año a año corresponde al valor del dinero en el tiempo y realmente no hay un incremento en el presupuesto.

Lo anterior ha generado una desfinanciación del sistema educativo superior en Colombia, que impide que la educación superior llegue al número de estudiantes que desean acceder a la

misma, y que el porcentaje que accede a esta encuentre limitaciones de infraestructura, insumos y maestros.

Es por ello por lo que se identifica la necesidad de crear un marco de referencia que permita identificar los modelos de captación de recursos aplicados en algunas de las universidades públicas de Latinoamérica y bajo los cuales estas universidades solventan sus costos de funcionamiento e infraestructura. Lo que a su vez permitirá hacer un análisis sobre los modelos más adecuados para ser aplicados en las universidades públicas del país y solventar el déficit del sector.

2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían las estrategias de una universidad pública en el marco de una coyuntura de crecimiento de la demanda con limitada financiación estatal?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Generar un marco de estrategias para la captación de recursos para la financiación de una universidad pública en Colombia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las experiencias significativas de universidades públicas con características similares de otros países que generan diferentes alternativas a la financiación.
- Analizar las variables de mayor incidencia o éxito que contribuyen a la formulación de estrategias para la financiación de universidades públicas.
- Proponer un marco de recomendaciones para la formulación de estrategias de financiación en el caso de las universidades pública en el territorio colombiano.

4 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de síntesis se realiza como opción de grado a la especialización Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos – FESEP. Se ha decidido elaborar un marco de referencia de las estrategias de captación de fondos aplicados en distintas universidades de Latinoamérica, el cual permitirá analizar el modelo más adecuado a ser aplicado en las universidades de Colombia a fin de solventar el déficit del sector.

En Colombia existen treinta y dos universidades públicas con sedes en los diferentes departamentos del país, el financiamiento de estas universidades se da a través de mecanismos dirigidos a la oferta (aportes directos de la nación, generación de recursos propios, investigación, apoyo a proyectos) y de subsidios a la demanda (ICETEX y subsidios de sostenimiento), sin embargo, el crecimiento presentado en las universidades durante los últimos años ha ocasionado que los mecanismos de oferta no alcancen a financiar este crecimiento.

A manera de referencia, específicamente la Universidad Distrital Francisco José de Caldas para la vigencia 2019 posee constituidos \$1.552.580.854 como pasivos exigibles, es por ello que el presente trabajo de síntesis pretende conocer cuáles son los modelos exitosos para recaudación de fondos que se han aplicado en Latinoamérica e identificar cuáles de ellos podría ser aplicado en las universidades colombianas, logrando así un incremento en sus recursos y una disminución en las problemáticas de cobertura, infraestructura y calidad.

5 ALCANCE

Este proyecto tiene como finalidad crear un marco de referencia de estrategias de captación de fondos en universidades públicas de Latinoamérica, para lo cual se desarrollarán los siguientes ejes temáticos principales:

- Encontrar las universidades públicas que posean características similares a las colombianas.
- Revisar los modelos de captación de recursos aplicados por las universidades encontradas, esto incluye: convenios, empresas privadas, apoyo del estado, cantidad de recursos obtenidos, entre otros.
- Por último, se construya el marco de referencia identificando los recursos necesarios por las universidades para la aplicación de los modelos identificados. No es para la aplicación, ya que no sabemos cual es la estrategia que más favorezca a una universidad, por lo cual se calculará cuanto puede costar la formulación del Plan Estratégico de Captación de Recursos.

Con lo anteriormente definido se observa que el alcance del proyecto será construir el marco de referencia que servirá como guía para las universidades públicas.

6 ESTADO DEL ARTE

La financiación de las universidades públicas es un asunto cuestionado no solo por los responsables políticos, sino también por las familias, instituciones internacionales y por la academia debido a que los esquemas actuales carecen de recursos para alcanzar una “universidad de rango mundial”, categoría de reconocimiento internacional como producto del esfuerzo de mejorar la calidad de la enseñanza, la adquisición y creación de nuevos conocimientos (investigación), además de crear estructuras de estudios y metodologías novedosos acordes a los perfiles demandados por las dinámicas del mercado y de la tecnología. (Salmi, 2009).

Uno de los mecanismos de financiamiento es el gasto público en educación, sin embargo la partida presupuestaria en este rubro y su evolución se dio de manera diferente en los países latinoamericanos, debido a que su comportamiento obedece a factores como: el nivel de recurso, el sistema político, el sistema educativo y el entorno socioeconómico propio de cada país, en especial en la década de los 90, cuando aconteció la crisis financiera que produjo una disminución en los ingresos fiscales y por consiguiente, redistribución de los mismos.

Por otro lado, en las décadas de los 70 y 90 la demanda de la educación superior fue aumentando generando un desequilibrio en el mercado obligando a los países afectados a tomar medidas como la ampliación de la cobertura perjudicando la calidad educativa ya que los recursos económicos aportados fueron los mismos e incluso inferiores, además de las limitaciones en el pago de aranceles en la matrícula, lo que se llamó el triángulo de costo, calidad y cobertura. (Daniel, 1998)

Países como Argentina, Uruguay, Bolivia y Guatemala optaron por una estrategia de masificación a través de la construcción de macro-universidades en las principales regiones del

país bajo criterios de cobertura amplia, gratuidad y sin selectividad, es decir, sin examen de admisión. Por otra lado, Colombia, México y Brasil instauraron un modelo bajo dos lineamientos, el primero, selectivo limitando el cupo de acceso a la universidad pública, y el segundo lineamiento, el regionalismo con la construcción de universidades en las ciudades principales para fines de financiación compartida con el presupuesto nacional, departamental y municipal. Así mismo, la mayoría de los países compartieron la demanda con el sector privado, reduciendo el tamaño del estado a excepción, de Cuba cuya financiación es cien por ciento del estado.

Dado el incremento paulatino de la demanda de la educación y de los déficits fiscales que induce una menor capacidad de gestión por parte del estado, hace reevaluar los sistemas actuales de financiación y estudiar nuevas alternativas de captación de recursos.

Si bien, se ha realizado investigaciones concernientes a la problemática que ha enfrentado las instituciones de educación superior públicas, las reformas efectuadas en el sistema educativo y la necesidad de nuevos mecanismos de financiación como fundraising, estrategias de colaboración con el sector privado en actividades de investigación y desarrollo, prestación de servicios como consultoría, asociaciones y fundaciones y merchandasing, Son pocos los estudios enfocados al sector educativo y a comparación de zonas como Estados Unidos, Europa y algunos países de Asia ya se tiene aportaciones.

En España, existen investigaciones con respecto a fundraising, entre estos "El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas" de Laura Noval de la universidad de Oviedo, el cual tiene como objetivo socializar técnicas para el diseño de un plan de captación de fondos de una organización sin ánimo de lucro y cuya investigación seria como marco de referencia para el presente estudio (Gonzalez, 2014).

La investigación realizada por Boston consulting group, sobre “Panorama del mercado social en Colombia”, permite una aproximación del contexto socioeconómico de la responsabilidad social en Colombia y los desafíos que enfrentan las organizaciones en la captación de fondos (DeT’Serclaes, Marzo, Bohorquez, Moreno, & Márquez, 2018), así como el artículo de Daniel Yoffe y Brad Henderson, estrategias para vencer los retos que se enfrentan los Fundraiser en Latinoamérica”.

7 METODOLOGÍA

El enfoque metodológico sobre el cual se trabajó para el desarrollo del marco de referencia para la captación de fondos en las universidades públicas en Colombia fue un estudio de tipo exploratorio; si bien, las investigaciones en torno a este tema están encaminadas en la búsqueda de patrocinio de proyectos de investigación y no en estrategias de valor que pueden ser implementadas en estas instituciones.

Para la identificación y el análisis de estas estrategias se utilizó el proceso de benchmarking funcional, permitiendo el desarrollo de la adecuada evaluación de las estrategias produciendo oportunidades de mejora que podrían ser implementadas en las IES públicas de acuerdo con su tamaño, recursos e infraestructura (Spendolini, 2005). Esta metodología (Figura 1) se construye bajo los parámetros del Modelo Benchmarking desarrollado por Michael Spendolini tras la investigación de 24 procesos de utilizados por diferentes organizaciones que han tenido éxito en la aplicación de este en sus procesos.

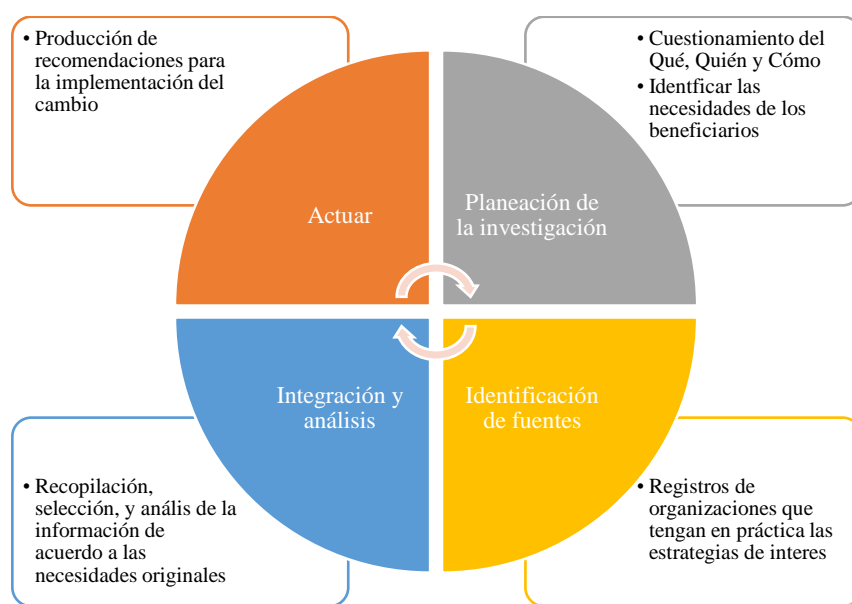


Figura 1 Metodología aplicada del benchmarking (Spendolini, 2005).

De manera preliminar, se realizó un análisis de la situación actual de las universidades públicas respecto a su comportamiento financiero identificando los ingresos recibidos y su procedencia, el déficit presupuestal y los pasivos con los que cuentan.

Una vez conocido el estado actual de las universidades públicas y establecida la necesidad que estas tienen, se identificaron las posibles fuentes de información que permitirían aportar la información suficiente, relevante y significativa. Dentro de ellas se identificaron universidades públicas latinoamericanas y de habla hispana con características similares a las universidades públicas el país.

Seguidamente se realizó la revisión de las fuentes de información para recopilar experiencias exitosas que han llevado a que aquellas universidades obtengan nuevas fuentes de ingreso desarrollando estrategias que también fortalecen la calidad de la educación pública. Se consultaron fuentes primarias dentro de las cuales se evidencian informes, artículos entre otras publicaciones realizadas por las universidades propiamente; adicionalmente se consultaron fuentes secundarias como análisis de información recolectada de otras fuentes primarias.

Una vez analizada la información se construyeron las recomendaciones respecto a las mejoras que podrían ser implementadas en los planes operativos que permitirán satisfacer la necesidad de generar un valor agregado en el servicio educativo, obteniendo recursos y sobre todo atendiendo los rigores de sistema de calidad y generando un cierre de brechas sociales.

8 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para identificar claramente las necesidades reales de las universalidades públicas colombianas se realizó un análisis mediante la Matriz DOFA de manera general, llevando a descubrir la situación de estas instituciones y poder de esta manera dar un enfoque claro de las estrategias a recomendar.

8.1 Matriz DOFA

Tabla 1 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones con acreditación de alta calidad. • Grupos de investigación acordes a los recursos humanos y físicos. • Oferta educativa diversificada. • Reconocimiento nacional en diferentes áreas de conocimiento e investigación. • Admisión de estudiantes y docentes por méritos. • Amplia oferta de programas culturales y sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos propios de las Universidades Públicas. • Generación déficit Financiero en las Universidades. • Altos costos de mantenimiento. • Recursos especializados en postgrado limitados. • Edificaciones precarias. • Bajo compromiso de la comunidad por la calidad institucional. • Escasa atención al área de la investigación. • Limitado énfasis en investigación y desarrollo. • Poco merito a la carrera de docencia. • Currículos desactualizados. • Alto porcentaje de docentes con formación solo de pregrado. • Escaso desarrollo del multilingüismo. • Desafíos de conservar talento altamente calificado. • Altos índices de deserción estudiantil. • Precaria experiencia en proyectos interinstitucionales. • Escasa interacción con las tecnologías de la información. • Alta dependencia de recursos estatales. • Incipiente capacidad de gestionar recursos alternos. • Falta de docentes con dominio en el idioma de inglés que apoye a la internacionalización. • Insuficiencias en planes de marketing. • Limitado valor agregado en el servicio prestado.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de grupos de Investigación. • Desarrollo ciencia, tecnología e innovación. • Disminución en la dependencia de recursos públicos. • Solvencia económica. • Vinculación con el sector privado en áreas de desarrollo e investigación. • Promover la cooperación nacional e internacional académica. • Promoción de una cultura de integración y cooperación. • Generación de nuevos conocimientos. • Mejorar la Conectividad con los egresados. • Reconocimiento de egresados destacados. • Posicionamiento en el Mercado. • Aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación. • Fomentar la inversión privada en programas de emprendimiento e investigación. • Actualización de los currículos de las universidades con base a las nuevas tendencias de educación superior por ciclos. • Crecimiento del PIB y del presupuesto nacional. • Sinergia con gremios comprometidos por la calidad de la enseñanza. • Identificación de nuevas fuentes de financiamiento. • diseño de nuevas estrategias de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento Inflación 2018 (3,2 %). • Variación tasa de desempleo 2017-2018 (0,30%). • Crisis económica. • Inestabilidad económica por cambios en políticas estatales. • Mala reputación. • Pérdida de poder adquisitivo por reforma fiscal o monetaria. • inconsistencia provocada por la gestión y programas efectuados por el gobierno. • Restricciones en la financiación Estatal. • Salarios competitivos en el exterior y de otras instituciones privadas que dificultan retener talento altamente calificado. • Poca importancia al área de I+D+i. • Escasas oportunidades de empleo para los egresados en el mercado interno. • Requerimientos de ampliación de cobertura con los mismos recursos. • Bajo porcentaje de designación del PIB al rubro de la educación.

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Estrategias

Estrategias FO. Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.

1. Uso del reconocimiento de acreditación de alta calidad para fomentar grupos de investigación y desarrollo en las diferentes facultades.
2. Lograr sinergias con el sector privado mediante proyectos de desarrollo de ciencia, tecnología, consultoría e innovación a través de los semilleros de investigación y de reconocimientos de alumnos destacados.

3. Alcanzar un porcentaje significativo de investigaciones de diferentes áreas, aprovechando la oferta educativa diversificada y de contenido de interés para el sector privado.
4. Promoción de los diferentes programas sociales y culturales a comunidades a nivel nacional.

Estrategias FA. Uso de las fortalezas para evitar amenazas.

1. Fomentar una cultura de investigación y desarrollo a través de sinergias entre la academia y el sector privado en temas que los competen.
2. Promoción de publicaciones de investigación y de reconocimientos institucionales que permite un buen uso de la imagen y del nombre de la universidad.
3. Disminuir la dependencia de los recursos estatales, atrayendo inversión en proyectos de desarrollo, innovación o consultoría.
4. Generar conciencia de la importancia de la investigación como motor de desarrollo a través de programas culturales, tales como eventos o ferias de conocimiento.
5. Generar nuevas alternativas de financiamiento a través de estrategias empleadas en otros países como lo es el Fundraising o generar valor añadido en los servicios ofertados.

Estrategias DO. Desarrollo de oportunidades.

1. Obtener nuevas fuentes de recursos a través de estrategias como merchadising, Fundraising o consultoría y no depender únicamente de recursos del estado.
2. Ofrecer programas de estudio de posgrado, de idiomas o de desarrollo de habilidades blandas a los docentes como una estrategia de retener al talento altamente calificado.

3. Organizar una red de egresados interesados en desarrollar un sentido filantrópico no solo en el reconocimiento internacional de la universidad, sino en generar una cultura de cooperación entre compañeros, compartiendo experiencias, conocimientos además de nuevas conexiones laborales.
4. Promover grupos de investigación que resalten la importancia de generación de conocimientos como motor de desarrollo económico y social.
5. Generar valor añadido en los programas ofertados mediante las nuevas tendencias de la educación por ciclos y teórico-práctico.
6. Desarrollar programas o planes interinstitucionales con fines comunes que promuevan la cooperación nacional como ferias especializadas en alguna área del conocimiento.
7. Modernizar infraestructura y equipamiento con los recursos alternos.

9 ANÁLISIS FINANCIERO UNIVERSIDADES PÚBLICAS

La ley 30 de 1992 es la base para la organización de educación superior pública del país, allí reconoce la autonomía de las Universidades Públicas, así mismo como se establecen las diferentes responsabilidades de estos centros de producción de conocimiento.

Dentro del capítulo V de esta Ley se dan las directrices para el régimen financiero que deben mantener las Universidades, especificando en el **artículo 86** que: **“Los presupuestos de las universidades nacionales, departamentales y municipales estarán constituidos por aportes del presupuesto nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, por los recursos y rentas propias de cada institución.**

Las universidades estatales u oficiales recibirán anualmente aportes de presupuestos nacionales y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos, vigentes a partir de 1993”.

La Universidades Públicas buscando dar respuesta a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional y de la evolución educativa en aspectos de calidad, investigación, extensión, internacionalización y gestión administrativa, han tenido una gran impacto en su sistema de financiación y a pesar de los esfuerzos que ha realizado para trabajar junto con el Gobierno Nacional en la actualización de esta Ley que viene de los años 90, debido a la velocidad a la que viene avanzando la educación Superior en Colombia.

Para soportar esta situación a continuación se evidencia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** el comportamiento de ingresos que tuvieron las 32 Universidades que componen el SUE en cuento a sus Ingresos Propios, Ingresos sin Contraprestación, el Excedente

del Ejercicio, los Pasivos Corrientes y los No Corrientes que obtuvieron al finalizar la vigencia 2018.

Tabla 2 Consolidación Situación Financiera Universidades Públicas (valores en miles de pesos)

UNIVERSIDAD	% IP	% ISC	EE	PC	PNC
Universidad de la Amazonia	31,96%	68,04%	\$ 164.537	\$ 4.817.209	\$ 1.636.893
Universidad de Antioquia	45,22%	54,78%	\$ 3.331.018	\$ 124.520.710	\$ 423.967.772
Universidad del Atlántico	15,44%	84,56%	\$ 40.347.129	\$ 104.159.442	\$ 810.042.898
Universidad de Caldas	32,28%	67,72%	\$ 34.235.157	\$ 18.856.160	\$ 86.440.793
Universidad de Cartagena	23,09%	76,91%	\$ 6.757.362	\$ 80.403.250	\$ 8.480.000
Universidad del Cauca	25,82%	74,18%	\$ 34.567.396	\$ 74.139	\$ 550.115
Universidad Colegio Mayor de C/marca	37,24%	62,76%	\$ 740.778	\$ 3.676.798	-
Universidad de Córdoba	20,63%	79,37%	\$ 1.282.980	\$ 28.699.220	\$ 537.044.887
Universidad de Cundinamarca	34,14%	65,86%	-\$ 80.169	\$ 13.973.595	\$ 6.112.411
Universidad Distrital Francisco José de Caldas	12,96%	87,04%	\$ 65.555.286	-	\$ 891.691.000
Universidad Francisco de Paula Sder – Cúcuta	40,02%	59,98%	\$ 5.373.497	\$ 8.847.754	\$ 33.076.409
Universidad Francisco de Paula Sder – Ocaña	26,77%	73,23%	\$ 687.108	\$ 6.612.447	\$ 6.662.713
Universidad Industrial de Santander	58,93%	41,07%	\$170.449.700	\$ 79.942.412	\$ 427.502.513
Universidad de La Guajira	38,54%	61,46%	\$ 2.874.946	\$ 91.306.224	\$ 3.308.898
Universidad de los Llanos	32,25%	67,75%	\$ 7.071.063	\$ 364.548	\$ 2.327.837
Universidad del Magdalena	46,15%	53,85%	-\$ 5.672.638	\$ 3.854.013	\$ 17.023.809
Universidad Militar Nueva Granada	85,61%	14,39%	\$ 11.040.353	\$ 38.611.889	\$ 3.005.680
Universidad Nacional Abierta y a Distancia	77,90%	22,10%	\$ 4.327.448	\$ 58.240.120	\$ 96.018.017
Universidad Nacional de Colombia	34,62%	65,38%	\$251.733.378	\$ 500.077.155	\$3.701.394.626
Universidad de Nariño	27,71%	72,29%	\$ 15.739.634	\$ 57.115.574	\$ 456.410.001
Universidad del Pacífico	8,08%	91,92%	-\$ 8.543.839	\$ 4.408.401	\$ 2.152.374
Universidad de Pamplona	55,12%	44,88%	\$ 3.169.010	\$ 34.599.400	\$ 12.839.790
Universidad Pedagógica Nacional	30,86%	69,14%	\$ 12.097.314	\$ 12.731.843	\$ 84.807
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Col.	39,17%	60,83%	\$ 86.998	\$ 27.850.819	\$ 3.895.611
Universidad Popular del Cesar	41,79%	58,21%	\$ 5.716.843	\$ 16.581.756	\$ 7.928.096
Universidad del Quindío	42,99%	57,01%	\$ 1.482.891	\$ 10.109.351	\$ 51.199.916
Universidad de Sucre	0,00%	0,00%	\$ 1.983.093	\$ 6.393.594	-
Universidad Surcolombiana	37,92%	62,08%	\$ 9.490.397	\$ 5.180.720	\$ 6.607.446
Universidad Tecnológica del Chocó	27,23%	72,77%	\$ 1.201.111	\$ 37.398.284	\$ 120.364.870

Universidad Tecnológica de Pereira	46,28%	53,72%	\$ 37.449.159	\$ 21.749.794	\$ 97.840.629
Universidad del Tolima	39,38%	60,62%	\$ 1.464.857	\$ 54.560.759	-
Universidad del Valle	29,77%	70,23%	-\$ 8.718.024	\$ 121.180.139	\$1.733.489.854
Total	39,24%	60,76%	\$707.405.785	\$1.576.897.532	\$9.849.100.677

%IP: Porcentaje de Ingresos por Recurso Propios (Corresponden a recaudos por matrículas, otros servicios académicos, recursos de capital, recursos por crédito, operación comercial e ingresos varios)

%ISC: Porcentaje de Ingresos sin Contraprestación (Corresponden a rubros de transferencia de la nación correspondientes a funcionamiento e inversión, transferencias departamentales, municipales u otras y recursos de estampilla)

EE: Excedente del Ejercicio (Corresponde al resultado del cierre del ejercicio contable de la vigencia)

PC: Pasivo Corriente (Corresponde a las obligaciones que deben ser pagas en el corto plazo)

PNC: Pasivo No corriente (Corresponde a las obligaciones adquiridas para pagar en un largo plazo)

Fuente: Estados Financieros Universidades Públicas, 2018.

9.1 Ingresos

De acuerdo con el consolidado de los ingresos recibidos por las Universidades del SUE, para la gran mayoría de la Universidades sus principales ingresos propios, estos ingresos componen un 39,24% del total que corresponde a \$ 2.805.686.325.338,77 de pesos aproximadamente.

Por otro lado, se identifica un rubro mayor que corresponde al porcentaje restante 60,76% por recursos nación, departamentales o municipales, este se encuentra alrededor de los \$ 4.344.727.058.395,30 de pesos que han sido entregados a las universidades como recursos de inversión y funcionamiento dependiendo de su procedencia.

Frente a esta situación y al ver que los esfuerzo que se han hecho para el cambio de las leyes que establecen el financiamiento de la educación superior no han dado mejoras significativas en estos rubros recibidos para el cumplimiento de las expectativas la Universidades Públicas deben enfrentar la idea de que deben establecer estrategias que fortalezcan su gestión financiera de tal forma que logren atender todas las necesidades de la operación e inversión de las instituciones.

Si bien las Universidades Públicas únicamente han dirigido sus opciones de adquirir recursos adicionales hacia la vía de la oferta de servicios de docencia, investigación, consultorías, asistencia técnica y otras actividades netamente académicas, iniciativas que claramente fortalecen su quehacer universitario. Pero es importante que pasen al siguiente nivel, que se enfoque en nuevos aspectos que marcan la revolución 4.0 como lo son el emprendimiento, la innovación, el cierre de brechas regionales entre otros que permitirán que alcancen estándares de calidad significativos para el desarrollo.

9.2 Excedentes del ejercicio

Es claro que la educación superior no es un bien de lucro, se debe aclarar que esto no significa que las universidades no puedan tener un resultado de utilidad al cerrar el ejercicio, en este punto de desfinanciamiento es importante que tengan utilidades que permitan una reinversión mayor para el cumplimiento de objeto.

Es importante que las Universidades Públicas atiendan las necesidades de la demanda de servicios de educación superior con las mejores condiciones, por ello con este ejercicio se evidencia que muchas las instituciones están comienzan las vigencias con pocos recursos para el desarrollo de sus planes estratégicos. Dentro de este análisis no se define cual podría ser el valor ideal del excedente de resultados de las universidades debido a que esto depende de su tamaño, de las inversiones que haya realizado y otros aspectos que necesitan ser analizados con más detenimiento, pero es importante resaltar que ocho (8) de las treinta y dos (32) universidades cuentan con un excedente inferior a los mil millones de pesos para el inicio de la vigencia 2019.

9.3 Pasivos

En comparación con el total de pasivo corriente frente al pasivo no corriente, se evidencia que las universidades públicas han tenido que acceder para su inversión a obligaciones a largo plazo para poder enfrentar las dificultades de ingreso destinados a inversión que tienen, Además de ello, se consideran que han tomado la oportunidad de la demanda educativa y de los nuevos programas de gobierno para poder aumentar su oferta y dar cobertura a estas necesidades. Clara esta que es posible sustentar que todas las obligaciones que contraen respecto a los pasivos no corriente son destinadas del todo para la inversión, puede que también se hayan visto en la necesidad de hacerlo para suplir las necesidades de funcionamiento que se han mantenido acumuladas durante las ultima dos décadas.

9.4 Análisis de indicadores financieros

Tabla 3 Indicadores Financieros a 31 de diciembre de 2018

	CAPITAL DE TRABAJO	Razón corriente	Endeudamiento
Universidad de la Amazonia	\$ 6.531.229.531	2,36%	4,89%
Universidad de Antioquia	\$ 98.091.429.229	1,79%	29,71%
Universidad del Atlántico	\$ 138.689.949.379	2,33%	146,29%
Universidad de Caldas	\$ 38.739.425.825	3,05%	114,79%
Universidad de Cartagena	\$ 125.110.932.473	2,56%	16,88%
Universidad del Cauca	\$ 44.493.487.000	1,60%	16,80%
Universidad Colegio Mayor de C/marca	-\$ 3.178.260.208	0,14%	3,93%
Universidad de Córdoba	-\$ 5.784.620.504	0,80%	87,30%
Universidad de Cundinamarca	\$ 58.850.087.000	5,21%	5,40%
Universidad Distrital Francisco José de Caldas	\$ 222.860.260.850	5,77%	29,36%
Universidad Francisco de Paula Sder - Cúcuta	\$ 29.025.972.507	4,28%	14,56%
Universidad Francisco de Paula Sder - Ocaña	\$ 3.880.413.468	1,59%	19,27%
Universidad Industrial de Santander	\$ 412.759.812.045	6,16%	27,15%
Universidad de La Guajira	\$ 5.385.638.322	1,06%	38,54%
Universidad de los Llanos	\$ 47.131.534.241	130,29%	2,25%
Universidad del Magdalena	\$ 53.191.363.140	14,80%	11,52%
Universidad Militar Nueva Granada	\$ 120.784.190.096	4,13%	6,77%

	CAPITAL DE TRABAJO	Razón corriente	Endeudamiento
Universidad Nacional Abierta y a Distancia	\$ 298.251.852	1,01%	34,75%
Universidad Nacional de Colombia	\$ 726.427.293.893	2,45%	53,47%
Universidad de Nariño	\$ 24.955.471.121	1,44%	65,31%
Universidad del Pacífico	\$ 4.756.956.000	2,08%	14,72%
Universidad de Pamplona	\$ 8.389.680.000	1,24%	17,24%
Universidad Pedagógica Nacional	\$ 42.634.718.596	4,35%	3,86%
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Col.	\$ 96.684.934.491	4,47%	10,18%
Universidad Popular del Cesar	\$ 14.439.856.424	1,87%	11,42%
Universidad del Quindío	\$ 28.037.844.931	3,77%	32,89%
Universidad de Sucre	\$ 12.328.235.136	3,43%	6,83%
Universidad Surcolombiana	\$ 32.696.491.267	7,31%	4,27%
Universidad Tecnológica del Chocó	\$103.383.273.670	3,76%	6,25%
Universidad Tecnológica de Pereira	\$ 94.493.180.725	5,34%	21,41%
Universidad del Tolima	\$ 9.983.137.000	1,18%	32,89%
Universidad del Valle	\$ 58.267.802.130	1,48%	2,10%
Total	\$ 82.948.124.113	7,28%	27,91%

Respecto al capital de trabajo KT esto corresponde a los recursos que necesita una universidad para su operación de la forma más adecuada, si este es igual a cero o se encuentra cercano a este la institución cuenta con riesgo de iliquidez. En el caso de que el capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial generando la alerta de la necesidad de aumentar el activo corriente. En cuanto a ello únicamente dos universidades la de Córdoba y el Colegio Mayor de Cundinamarca, se encuentran en alerta de desequilibrio patrimonial, pero 20 universidades más presentan un capital de trabajo debajo del promedio de este.

Esto mismo lo respalda la razón corriente, al coincidir en si es este valor cercano a uno o menor hay mayor riesgo de iliquidez. Adicionalmente se puede agregar, que ante cualquier contingencia o eventualidad que presente durante una vigencia se dificulta su atención y respuesta efectiva e inmediata, por la disponibilidad de efectivo.

En cuanto a la razón de endeudamiento del activo total, únicamente tres universidades se encuentran por encima del 70% (valor máximo considerable para que la institución conserve su

autonomía en la gestión de los intereses), esto puede presentarse por la necesidad, obtener recursos para poder realizar inversiones que permitan la mejora del servicio y corren el riesgo de que se descontrolen dentro de las entidades el pago de intereses y la devolución a los acreedores.

10 IDENTIFICACIÓN DE FUENTES

10.1 Revisión de modelos

10.1.1 Chile

La educación superior en la República de Chile se encuentra fundamentada en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza No. 18.962, ley que reconoce de manera oficial cuatro (4) tipos de instituciones para la educación superior: Universidades, Institutos Profesionales, Centros de formación técnica y academias. Las primeras se clasifican en universidades tradicionales y universidades privadas.

En cuanto al sistema de financiamiento de las universidades públicas esté se realiza por medio de:

- a. Aporte fiscal directo: consiste en el subsidio de libre disponibilidad asignado por el estado a las universidades del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas – CRUCH. Se asigna el 95% conforme a los criterios históricos y el 5% restante es con base a los indicadores de desempeño anuales.
- b. Fondo Basal por desempeño: es un mecanismo de financiamiento a las universidades del Consejo de Rectores – CRUCH que clasifica las diferentes universidades en tres categorías de acuerdo con su énfasis (1. docencia, investigación y doctorados, 2. Docencia e investigación focalizada y 3. Docencia) y la distribución de recursos se realiza de manera anual de acuerdo con unos indicadores específicos ligados al cumplimiento de resultados. Las universidades deberán gestionar el cumplimiento de los indicadores correspondientes a su categoría y entregar de manera oportuna documentos soporte.

- c. Fondo de fortalecimiento de universidades del CRUCH: es un fondo creado en el año 2011 con el objetivo de fortalecer las instituciones en los ámbitos de infraestructura y brindar apoyo docente a los estudiantes de pregrado (quintil/ estrato 1 y 2)

Los anteriores mecanismos de financiamiento otorgan gran parte del presupuesto de las universidades, sin embargo, los mismos se hacen insuficientes, por lo tanto, se ha hecho necesario recurrir al autofinanciamiento a través de los siguientes mecanismos:

- a. Cobro de matrícula y aranceles a estudiantes: consiste en exigir el pago de un valor al estudiante para garantizar la situación de matriculado en la institución y el cobro de un valor anual de la carrera (arancel de la carrera)
- b. Concurso de FONDECYT: La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica – CONICYT adjudica un concurso de iniciación que financia 379 proyectos de investigación de todas las áreas de conocimiento que tengan una duración de 2 a 3 años para estudiantes que inician su carrera científica.
- c. Aporte fiscal indirecto (ELIMINADO): fue un mecanismo creado en el año 1981 que consistía en la competencia entre las universidades por la asignación de un aporte fiscal indirecto a aquellas que matricularan los 27.500 mejores alumnos del país. Sin embargo, el pasado enero de 2018 tras un debate en el senado y con 18 votos a favor y 5 abstenciones se respaldó el proyecto de ley que proponía su eliminación argumentando que beneficiaba a los alumnos con mayores recursos del país.

10.1.2 México

La educación superior en los Estados Unidos Mexicanos se encuentra normada bajo la ley para la coordinación de la educación superior, establece universidades públicas autónomas, universidades públicas estatales, instituciones dependientes del Estado, instituciones privadas libres e instituciones privadas reconocidas por la SEP.

El financiamiento de la educación superior se encuentra a cargo del gobierno federal, sin embargo ante la presencia de recursos insuficientes se establecieron seis líneas de acción dentro de las que se encuentran: *“Promover el uso de fondos internacionales de financiamiento para la realización de proyectos de superación de las IES”* y *“Fomentar en las instituciones públicas de educación superior la búsqueda de fuentes complementarias de financiamiento, en particular, de aquellas que contribuyan a vincularles con su entorno.”*

Ante lo anterior los Estados Unidos de México acudió a estrategias de Financiamiento con Recursos Propios y Financiamiento de Organismos Internacionales de la siguiente manera:

- a. Cuotas pagadas por estudiantes
- b. Contratos de investigación, asesorías y educación continua
- c. Donaciones.
- d. Financiamiento del Banco Mundial (BM)
- e. Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

10.2 España

La educación superior en España está regulada por el Ministerio de Educación a través de la ley orgánica 4/2007, ley que modifico la Ley Orgánica 6/2001. Según las cifras presentadas en el informe *“¿Quién financia la universidad?”* presentado por el Observatorio del Sistema

Universitario el porcentaje de recursos económicos destinados a la financiación de la educación universitaria corresponde al 1.77% del total del presupuesto público, porcentaje que se encuentra por debajo de la media (2.43%) de la Unión Europea. Es por ello que se las fuentes de financiación de las universidades públicas en España se clasifican en:

- a. **Recepción de fondos públicos y privados:** son aquellos fondos que recibe a cambio de actividades como: docencia, investigaciones, transferencia de conocimientos
- b. **Ingresos por servicios:** son los ingresos que obtienen las universidades por la prestación de servicios como hospedaje, actividad física o enseñanza de idiomas a los estudiantes, empleados o usuarios externos.
- c. **Financiación por parte de empresas o particulares:** ocurre cuando las empresas o los particulares aportan recursos de manera voluntaria y desinteresada para la financiación de proyectos en las universidades.
- d. **Actividades de posgrado no oficial o educación continuada:** En España las universidades ofrecen títulos oficiales, son aquellos que cuentan con la aprobación y reconocimiento del estado y títulos propios (no oficiales), son títulos que las mismas universidades diseñan y avalan basados en el prestigio con el que cuenta la universidad. En estos casos las universidades cuentan con autonomía para ofrecer este tipo de educación y usar los recursos adquiridos de la misma para financiarla y usar el excedente para cubrir los gastos de otras actividades.
- e. **Proyectos de investigación:** son proyectos de investigación que desarrollan las universidades partiendo de los recursos de I+D otorgados por el gobierno, los investigadores de las universidades buscan que su proyecto sea de tan alta calidad que logren obtener la financiación para desarrollarlo.

- f. **Transferencia de tecnología o investigación aplicada:** este es el proceso a través del cual se transfieren conocimientos, habilidades y/o tecnología entre las universidades y as empresas privadas para asegurar que un mayor número de personas pueda acceder y desarrollarlas en nuevos productos o servicios. Gran parte de estas transferencias pueden convertirse en patentes o licencias.
- g. **Creación de empresas spin-off:** las spin-off son iniciativas empresariales que promueven miembros de una universidad, cuya actividad principal son los productos o servicios que surgen como conocimiento o resultado de la universidad.
- h. **Tasas, precios públicos y otros ingresos:** son los ingresos procedentes del pago del estudiantado por la prestación de servicios de la educación, También son los ingresos derivados de la investigación.
- i. **Transferencias corrientes:** son los ingresos provenientes de transferencias, subvenciones y ayudas proferidas sin ningún tipo de contraprestación directa para financiar sus operaciones corrientes.
- j. **Ingresos Patrimoniales:** son las rentas de la propiedad, del patrimonio o de las actividades realizadas en el régimen del derecho privado.
- k. **Enajenación de inversiones reales:** comprende los ingresos por la venta de bienes de capital.

10.3 Argentina

Una de las fuentes representativas de financiamiento de las universidades públicas en Argentina proveniente de los recursos estipulados por el Tesoro Nacional, cuyo porcentaje es concertado entre el Consejo Interuniversitario Nacional (Organismo representativo de las universidades), el Ministerio de Educación y el Parlamento Nacional en función de indicadores de

eficiencia y equidad. No obstante, el presupuesto asignado al rubro de la educación se mantiene con los mismos ingresos desde el año 2000, debido a decisiones estatales de reajustar el presupuesto nacional con fines de reducir el déficit fiscal registrado.

Otras fuentes de financiamiento provienen de recursos propios por la venta de bienes y servicios de las universidades, recursos públicos para financiar proyectos sin destinación específica tales como obras de infraestructura y programas en la que las universidades en una medida, son beneficiadas. Existe un programa denominado, “Economía de ahorro”, consiste en destinar los recursos que no se hayan ejecutado al cierre de cada periodo a un fondo universitario, con la finalidad de no devolverlos al Tesoro nacional y utilizarlos para futuras eventualidades. En una proporción menor, se encuentran créditos externos en caso de que el presupuesto aprobado no cubra con el total de gastos.

Clasificación de las fuentes de financiamiento descrito por González (2000), contempla diversas fuentes de financiamiento entre estas:

- Asignación de recursos estatales.
- Transferencia de tecnología.
- Servicios (Investigación y desarrollo empresarial).
- Cooperación Internacional, como UNLP que consiste en un acuerdo para promover posgrados en Marketing Internacional.
- Créditos blandos otorgados por multistitucionales como BID, CFI, entre otros que financian programas con fines sociales.
- Donaciones.
- Fuentes alternativas inherentes al cobro de impuestos a las ganancias, a graduados, a servicios profesionales, a instituciones privadas y a Vouchers (Cupones de Educación).
- Acuerdos entre las Universidades y diferentes comunidades.
- Practicas rentadas, similares a prácticas efectuadas por los estudiantes de últimos semestres con remuneración económica.

- Patrimonios productivos: Ilustrado como la explotación comercial por el uso de productos o investigaciones producidas en alguna de las facultades de la universidad.

De esta manera, los actores que contribuyen a la financiación de los programas de educación superior y manutención de los estudiantes: El estado, la familia de los estudiantes, alumnos y los donantes institucionales por medio de impuestos, créditos estudiantiles y donaciones. Sanyal y Martin (2006).

El presupuesto aprobado cubre gran parte de los gastos de funcionamiento, siendo el pago de salarios, uno de los con mayor participación aproximadamente en un 79%. El porcentaje restante cubre gastos de bienes de consumo, de uso y de servicios que corresponde alimentos, papelería, productos de limpieza, combustible y servicios de agua, energía, luz y comunicaciones, además de trasferencias que son las becas asignadas.

11 ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.1 Chile

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de las estrategias o mecanismos implementados en Chile para la obtención de recursos que financien la universidad pública.

Tabla 4 Ventajas y Desventajas de Estrategias Chile

	Ventajas	Desventajas
Aporte fiscal directo	<ul style="list-style-type: none"> - Es de libre disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se concentra en unas pocas universidades del país (51,5% está concentrado en solo cinco (5) universidades del país. - Existe dependencia del estado - Asignado en un 95% conforme a criterios históricos dejando solo el 5% para el crecimiento de la demanda (aumento de estudiantes).
Fondo Basal por Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Categoriza las instituciones de acuerdo con la cantidad de programas de doctorado acreditados - Fomenta la sana competencia entre universidades. - Distribución de recursos de acuerdo con el cumplimiento de indicadores establecidos previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a la disponibilidad de recursos anuales.
Fondo de fortalecimiento de universidades del CRUCH	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos destinados al fortalecimiento de infraestructura - Recursos destinados al fortalecimiento del apoyo docente. - Su foco principal son los estudiantes de quintil 1 y 2. 	<ul style="list-style-type: none"> - La renovación anual de recursos está sujeta a la disponibilidad presupuestaria del año respectivo.
Cobro de matrícula y aranceles a estudiantes:	<ul style="list-style-type: none"> - Se relaciona de manera proporcional el número de estudiantes con el número de matrículas. - No es dependiente a recursos del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a la disponibilidad económica del estudiante.
Concurso de FONDECYT	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta y fortalece el desarrollo de la investigación. - Incentiva a las universidades a recibir financiamiento por la presentación de proyectos - Las universidades patrocinantes que ganen 	<ul style="list-style-type: none"> - CONICYT adscrito al Ministerio de educación puso cese a sus actividades en agosto de 2019, acusando incumplimientos por parte del gobierno nacional y la creación de una nueva institucionalidad sin recursos. Por lo que, si bien

	Ventajas	Desventajas
Aporte fiscal indirecto (ELIMINADO):	<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos provienen de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), una corporación autónoma y descentralizada que cuenta con patrimonio propio. Por lo tanto, los recursos no son dependientes a asignaciones presupuestales del estado. - La universidad con mayor porcentaje de proyectos aprobados es la Universidad de Chile, la cual es de tipo tradicional (Publica) 	CONICYT es una comisión autónoma para el manejo de sus programas y recursos, su creación, modificación o reestructuración dependen del gobierno nacional.
	<ul style="list-style-type: none"> - La primera universidad con asignaciones de este tipo era la universidad de Chile (Publica) - Incentivaba a las universidades a matricular los mejores estudiantes del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiente de la asignación del estado - Fue eliminado en 2018 por que beneficiaba a los estudiantes con mayores recursos del país.

11.2 México

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de las principales estrategias o mecanismos implementados en México para la obtención de recursos que financien la universidad pública.

Tabla 5 Ventajas y Desventajas de Estrategias México

	Ventajas	Desventajas
Cuotas pagadas por estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - No dependencia de asignación de presupuestos estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a disponibilidad económica del estudiante.
Contratos de investigación, asesorías y educación continua	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la investigación y la sana competencia entre las universidades. 	
Donaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan de manera selectiva y competitiva. - Su propósito es que las donaciones se destinen a las instituciones y alumnos que lo requieran. 	<ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje de ingresos para las universidades públicas es mínimo.
Financiamiento del Banco Mundial (BM)	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos disponibles para inversión en infraestructura y formación de capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto asignado es bajo modalidad de préstamo.

	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> - Establece vínculos con el sector productivo - Aumento en la capacidad de estudiantes matriculados. 	
Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	<ul style="list-style-type: none"> - Busca el crecimiento económico sostenible. - Permite ampliar la cuota de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto asignado es bajo modalidad de préstamo.

11.3 España

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de las estrategias o mecanismos implementados en España para la obtención de recursos que financien la universidad pública.

Tabla 6 Ventajas y Desventajas de Estrategias España

	Ventajas	Desventajas
Recepción de fondos públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a las universidades ser competitivos - No existe dependencia de asignación presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sujeto a la disponibilidad financiera del estudiante.
Ingresos por servicios	<ul style="list-style-type: none"> - No existe dependencia de asignación presupuestal por parte del gobierno. - Autonomía en el uso de los recursos - Apoyo en la autofinanciación 	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contar con la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios.
Financiación por parte de empresas o particulares:	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía en el uso de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje por la obtención de este tipo de recursos es mínimo y casi inexistente.
Actividades de posgrado no oficial o educación continuada	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad para ofertar el programa de formación. - Libertad para financiar el programa de formación de acuerdo con los ingresos obtenidos. - Libertad para financiar otras actividades con el excedente de los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de ingresos es sujeto al número de estudiantes que se inscriban al posgrado ofertado.
Proyectos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta los programas de investigación y desarrollo de las universidades públicas. - Algunos proyectos cuentan con el respaldo de la unión europea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiente de la asignación de recursos públicos.

	Ventajas	Desventajas
Transferencia de tecnología o investigación aplicada	<ul style="list-style-type: none"> - La fuente de recursos es en su mayoría privados. - Las actividades desarrolladas pueden convertirse en licencias o patentes 	<ul style="list-style-type: none"> - En la actualidad corresponden a un porcentaje de recursos mínimo en las universidades.
Creación de empresas spin-off:	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve transferencia de conocimientos a través del sector productivo - Articulación entre empresas y universidades. - Contribución a la formación de cadenas de valor - Permite acceso al uso de instalaciones e infraestructuras tecnológicas empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fracaso comercial (del producto). - Problemas financieros -

11.4 Argentina

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de las estrategias o mecanismos implementados en Argentina para la obtención de recursos que financien la universidad pública.

Tabla 7 Ventajas y Desventajas de Estrategias Argentina

	Ventajas	Desventajas
Asignación de Recursos Estatales	<ul style="list-style-type: none"> - Es de libre disponibilidad. - Porcentaje significativo del PIB destinado al rubro de la educación. - Brindar educación gratuita nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje destinado a este rubro depende de criterios políticos-económicos del momento. - Existe dependencia del estado. - El 70% de los recursos de la educación son destinados a financiar las universidades, donde el pago de nómina representa un porcentaje significativo, y en menor medida, inversiones sobre la infraestructura. - Distribución de los recursos, resultado de una negociación política y no en indicadores objetivos.
Servicios y Productos de las Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de recursos alternos a los del Tesoro Nacional de Argentina. - Articulación con el sector privado y con la comunidad. - Valor agregado en los productos y servicios ofertados por la universidad. - Mejoramiento de la competitividad de la universidad. - Afianzar de una manera más profunda la teoría con la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión significativa en investigación y desarrollo, además en el área de marketing que generen estrategias (ferias) de integración entre las universidades, el sector privado y la comunidad. - Esfuerzos en despertar interés en el sector privado con respecto a actividades académicas e investigación.

	Ventajas	Desventajas
Economía de la Sanción del Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las partidas presupuestarias no comprometidas al cierre del año, sin ser devueltas al Tesoro de la Nación para ser utilizadas en el siguiente periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su aplicación depende del estado financiero y administración de recursos de las universidades. - Dependencia de recursos estatales.
Patrimonios Productivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Explotación comercial por el uso de productos o investigaciones de alguna de las facultades de la universidad. - Estimula los semilleros de investigación. - Reconocimiento nacional e incluso internacional por las aportaciones que puede generar a la sociedad. - Articulación con el sector privado como con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las universidades destacadas en investigación y desarrollo no protegen los conocimientos generados, por ende, menos regalías.
Cooperación Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Organismos como CONICET y ANPCYT patrocinan proyectos y actividades de investigación y desarrollo en las universidades. - Evaluación de la calidad potencial de los proyectos presentados. - Cooperación internacional UNLP, que promueve posgrados en Marketing Internacional que promueven la competitividad de los egresados del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gran parte del presupuesto de organismos nacional que promueven la ciencia y la tecnología del país provienen principalmente de recursos estatales, además de recursos internos y en un porcentaje mínimo de recursos propios.
Donaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de métodos como el Fundraising como el caso de Luis F. Leloir, quien obtuvo fondos significativos para sus investigaciones y concretar un laboratorio de gran magnitud en el parque centenario. - Destacados personajes (Cesar Milstei, José Mordoh) que promueve la donación de individuos para fines académicos o investigaciones con respecto al cáncer. - Rescatar el sentido filantrópico, como el amor a generar recursos para promover la ciencia, como un bien social. 	<ul style="list-style-type: none"> - El estado provee la mayor parte de los recursos para financiar la ciencia del país, a diferencia de Estados Unidos donde las universidades obtienen fondos a partir de estrategias como el fundraising y regalías por parte de la industria cuando existe trasferencias de conocimiento. - Pocos esfuerzos por las instituciones de generar donaciones y regalías por el conocimiento generado.

11.5 Comparación de estrategias

Tabla 8 Comparación de Estrategias

VARIABLE	CHILE	MEXICO	ESPAÑA	ARGENTINA
Donaciones		Donaciones privadas	Donaciones privadas	Donaciones privadas
Aportes Nación	Aporte fiscal directo Fondo basal por desempeño Fondo CRUCH	Gobierno Federal	Fondos Públicos	Tesoro Nacional
Servicios Académicos	Matricula y aranceles	Matriculas Educación continuada	Educación Continuada (Idiomas)	Matriculas
Convocatorias	FONDECYT	Proyectos de Investigación	Proyectos de Investigación	Proyectos de Investigación
Asesorías y Convenios	Asesorías	Asesorías	Asesorías	Asesorías
Servicios adicionales	Investigación Transferencia de conocimiento	Servicios de Investigación	Investigaciones Transferencia de conocimiento Hospedaje Bienestar	Transferencia tecnológica Desarrollo Empresarial Prácticas
Cooperación Internacional		Banco Mundial Banco Interamericano de Desarrollo		Cooperación para promover posgrados Banco Internacional de Desarrollo Cooperación Financiera Internacional
Créditos				Créditos externos
Otros			Empresas Spin Off Transferencias Corrientes Ingresos Patrimoniales Venta de bienes de capital	Ventas de bienes Economía de ahorro (Fondo Universitario) Cobro de Impuestos a las ganancias Patrimonios productivos

12 ACTUAR

Una vez fueron identificadas las estrategias implementadas por las universidades de países como Chile, México, Argentina y España para la recolección de fondos que financien la inversión y el sostenimiento de estas. Se procedió a hacer un comparativo con Colombia, de lo cual se infiere que, si bien Colombia ha adoptado algunas estrategias similares para el recaudo de fondos que financien la universidad pública, los mismos no han sido lo suficientemente amplios para aportar un porcentaje significativo a sus ingresos, o su destino no ha sido propiamente la universidad pública. Es por ello que se considera importante realizar una serie de comentarios y/o recomendaciones a tener en cuenta sobre las variables de ingreso ya identificadas.

12.1 Donaciones

En la actualidad las pocas donaciones que recibe el sistema educativo de Colombia se concentran en la universidad privada o en las grandes universidades públicas. Por lo que no existe un aporte de donaciones que financie el sistema educativo de las universidades públicas más pequeñas.

Es importante que desde el sistema universitario estatal se refuerce la propuesta a presentar al gobierno nacional para incentivar beneficios a las empresas privadas sobre las donaciones.

12.2 Aportes Nación

Se identifica que el mecanismo de distribución frente a los aportes nación es muy similar a los países objeto estudio, sin embargo, se hace necesario que el gobierno nacional fomente la cooperación de organismos internacionales que financien la adecuación de infraestructura y programas puntuales para la educación superior en Colombia.

12.3 Servicios Académicos

Respecto al ingreso por matrículas, de acuerdo con la similitud en cuanto a la autonomía que tiene las universidades de los otros países, se recibe un gran porcentaje de ingresos por este concepto. La gran diferencia se enmarca en la oferta de la educación continuada, es decir, la transferencia de conocimiento a usuarios individuales, en grupo, instituciones, empresas y comunidades para complementar y actualizar su formación y capacitación. De esta forma desde la planeación universitaria se debe formular la creación de estos programas que permiten en un menor tiempo la captación de recursos.

12.4 Convocatorias

A raíz de la apuesta por la transformación digital que lidera el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las convocatorias para el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo de tecnología se aproximan. Razón por la que se recomienda a las universidades públicas concentrar sus esfuerzos en la cualificación de sus grupos de investigación, reforzando el componente docente, adecuando los laboratorios y mejorando su infraestructura tecnológica. Estas acciones permitirán que las universidades se encuentren en capacidad de alcanzar los beneficios ofrecidos a los primeros lugares en las convocatorias desarrolladas por el sector público o privado.

12.5 Asesorías y Convenios

Las universidades públicas de los países de estudio tienen implementado un sistema de asesorías y convenios que les permite la obtención de ingresos para el financiamiento del mantenimiento y desarrollo en la universidad. En Colombia, las asesorías son servicios prestados

por las universidades privadas y por las grandes universidades públicas. Por lo que para su implementación se hace necesario capacitarse para brindar este tipo de servicios, así mismo es necesario disponer de un cuerpo docente específico o definir claramente dentro de la planta global de la universidad cuáles serán los docentes que realizarán esta labor e implementarla a través de un trabajo conjunto con la oficina de planeación. Respecto al ingreso de recursos por convenios, las universidades deberán realizar la búsqueda de convocatorias abiertas disponibles y contar con la capacidad docente para ejecutarlos.

12.6 Servicios Adicionales

Para la prestación de estos servicios adicionales, pueden tener en cuenta servicios que no generen un costo superior al que se piensa recibir, por lo que es importante que la universidad evalúe la capacidad instalada bien sea en laboratorios, espacios de bienestar, espacios de innovación tecnológica. Una vez se identifique que se cuenta con la capacidad instalada o que lo que se requieren de pequeñas adecuaciones físicas, la institución debe definir a que desea apuntarle de acuerdo con sus indicadores de comportamiento. Por último, se definen las tarifas competitivas con el mercado para generar cierta atracción sobre ello. Es importante que esta oferta si es posible se pueda presentar a todo el público.

12.7 Cooperación Internacional

La dificultad que se tiene actualmente en el país es el poco apoyo por parte del Gobierno Nacional en ser intermediario con estas instituciones internacionales que facilitan los recursos para la inversión. La universidad de manera individual tiene un reto mayor al presentar alguna petición, por lo que se recomienda, como se explicó en el punto de aportes nación, que mediante el SUE se presente una propuesta para la intervención con estos entes cooperantes.

12.8 Créditos

En la actualidad las universidades públicas acuden a los créditos como estrategia para la adquisición de recursos, para su adecuado manejo se realizan las siguientes recomendaciones: que su periodo sea de corto plazo, que se destine a inversión y no a funcionamiento, que se cuente con análisis de riesgos y retorno de la inversión previo a la solicitud.

12.9 Otros

Uno de los puntos en que debemos incursionar y en el que se evidencia que las universidades españolas tienen un amplio espectro de ejecución es el apoyo del emprendimiento desde el interior de las universidades, convirtiéndose en socios de los proyectos que surjan de tal forma que a medida que estas vayan creciendo se puedan recibir aportes de estas. En esta nueva era de la industria 4.0 es una estrategia que tienen un impulso desde el gobierno nacional ofreciendo beneficios y apoyos económicos a quienes den la oportunidad de generación de nuevos negocios.

Adicionalmente, también se debe considerar la comercialización de los productos resultado de estos emprendimientos desde la universidad así, como de otros productos generados a partir de la investigación, el desarrollo tecnológico y la producción intelectual.

13 CONCLUSIONES

- La financiación de las universidades públicas ha evolucionado de manera diferente en los países latinoamericanos, en Argentina optaron por una estrategia de dependencia de recursos estatales, que por el contrario las universidades públicas chilenas se financiaron a través de recursos propios, créditos y en una proporción mínima de recursos públicos. Si bien, diferentes autores coinciden que su financiación debe estar fundamentada entre el sector privado y público que promuevan la eficiencia y la calidad de estas.
- La ciencia no se ha financiado de la manera correcta debido a que países como Estados Unidos y de Europa estimulan la ciencia por medio de donaciones, y en algunos países Latinoamericanos piden los recursos al estado. De esta manera, el fundraising aparece como un nuevo mecanismo de financiamiento recalando la utilidad que puede generar las donaciones y de beneficios intrínsecos del fundraising para patrocinar a científicos, investigadores y proyectos de desarrollo.
- En Colombia se tiene aportes con respecto al Fundraising académico como el primer congreso de ex alumnos de diferentes universidades de Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Costa rica, República Dominicana, Estados Unidos y España. Patrocinado por CASE América Latina en la universidad Guadalajara, cuya agenda trato temas como: desarrollo de asociaciones y redes de egresados, el impacto que puede generar en el reconocimiento internacional de la universidad, alcanzar reconocimiento de las universidades en el top de las mejores y las claves del Fundraising.
- La universidad pública en Colombia mantiene gran porcentaje de sus ingresos concentrados en la dependencia de asignación de recursos estatales por lo que se le dificulta mantener un equilibrio financiero y atender a la demanda que se genera actualmente. Esto

debido a que en los últimos años el interés de la población por su formación profesional se ha incrementado en vista de la necesidad de mejorar su índice de bienestar social.

- No es imposible el hecho de que las universidades públicas del país diversifiquen sus fuentes de ingresos; se debe aprovechar el impulso que está generando el gobierno nacional con la nueva era 4.0, donde se está reconociendo la innovación y la tecnología, como un punto fuerte sobre el cual invertir, así como el emprendimiento. Por lo cual la oportunidad para enfocar los planes de desarrollo universitarios sobre estos aspectos permitirá generar esos cambios necesarios sobre el equilibrio financiero.

14 RECOMENDACIONES

- Las instituciones de educación superior del sector público les corresponden analizar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA) y con base a este análisis adoptar la estrategia de financiación que pueda potenciar sus fortalezas, minimizar sus debilidades y aprovechar las oportunidades. Es importante que revisen lo definido dentro del apartado del actuar y que de acuerdo con el diagnóstico inicial del DOFA determinen que estrategia deben impulsar, teniendo en cuenta que la operación de la universidad debe contemplar desde su misionalidad el desarrollo continuo de la investigación y la participación en distintas convocatorias. Un caso particular la mayoría de las universidades no cuenta con una estrategia de Merchandising o Vitrinismo que promueva productos de la universidad.
- El gobierno, las instituciones académicas y organismos de promoción de ciencia y tecnología deben hacer un mayor esfuerzo por promover fondos para investigaciones y protegerlas a través de normas y protocolos propios de las universidades para registrar patentes y asegurar las regalías, puesto que el conocimiento se considera el valor cultural y académico que promueve el desarrollo de los países y que en Latinoamérica se debe madurar.
- Generar un sentido filantrópico en la sociedad a través de una estrategia de marketing social, por medio del cual se recalca la importancia del trabajo de la ciencia y de la tecnología como motor de desarrollo económico, social y en las condiciones de la calidad de vida de las personas.
- Es importante mantener las relaciones constantes con las demás universidades del sector público, de tal forma que, si bien las fortalezas que caracterizan a unas no son un atractivo

de otras, lo que permite que al generar un vínculo pueden llegar a ejecutar estrategias como lo es el caso de la presentación a convenios y proyectos de gran escala que permitan aportes positivos para el grupo de entidades. Así, mismo se permite la transferencia de conocimiento entre ellas, recordando que la misión de las universidades públicas en general es el aportar al país y educación de calidad teniendo en cuenta la ampliación de la cobertura.

15 REFERENCIAS

- Arias Gómez, M. L., Arias Gómez, E., & Arias Gómez, J. (Junio de 2013). La educación superior en México: Financiamiento de instituciones y estudiantes. *Tecsisotecatl*, 5(14). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatln14/educacion.html>
- Boned, S. G. (2012). Financiación y gobierno de las universidades públicas. *Revista catalana de dret públic*(44). Obtenido de <https://docplayer.es/19007529-Financiacion-y-gobierno-de-las-universidades-publicas.html>
- DeT'Serclaes, J. W., Marzo, S., Bohorquez, C., Moreno, N., & Márquez, S. (2018). *Panorama del mercado social en Colombia*. Boston Consulting Group, Bogotá, Colombia.
- Frutos, C. d. (21 de Enero de 2018). La financiación del sistema universitario español, por debajo de la media de la OCDE. *Revista Contexto*. Obtenido de <https://ctxt.es/es/20180117/Firmas/17368/espa%C3%B1a-educacion-sistema-universitario-ocde.htm>
- Gonzalez, L. N. (2014). *El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación práctica (tesis de maestría)*. Universidad de Oviedo, Oviedo, España.
- Mangas, M., & Rovelli, H. (2018). El financiamiento de las universidades nacionales: evolución, impacto distributivo y ampliación democrática. *Voces en el Fénix*. Obtenido de <https://www.vocesenelfenix.com/content/el-financiamiento-de-las-universidades-nacionales-evoluci%C3%B3n-impacto-distributivo-y-ampliaci%C3%B3n>

- Ministerio de educación Chile. (2018). *Ministerio de educación*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de http://dfi.mineduc.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=4963&id_contenido=28082
- Molle, S. (2012). *El financiamiento de la educación superior argentina: Mercado vs Valores*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1681/1/molle_sm_2012.pdf
- Sánchez, N. O. (2012). *Éxitos y fracasos en las spin-off*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9535/1/71267849.2013.pdf>
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Turiansky, C. J. (2005). *Sistemas alternativos de financiamiento de la Educación Universitaria. El impuesto al graduado*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <https://aaep.org.ar/anales/works05/turiansky.pdf>
- Universidad de Chile. (2017). *Universidad de Chile*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/proyectos-mecesup/otros-financiamientos/114381/fondo-fortalecimiento-cruch>
- Vera Sacristán. (2017). *¿Quién financia la universidad? Comparación entre comunidades autónomas en España, Europa y la OCDE, 2009 - 2015*. Madrid, España: Observatorio del sistema universitario. Obtenido de <http://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2017/11/Quien-financia-la-universidad.pdf>

Dolores, M. (2012). *Financiamiento de la universidad. Aportes para el debate*. Universidad de Palermo. Argentina. Recuperado de: http://www.revistaraes.net/revistas/raes6_res5.pdf

Prins, A. (2017). *En la Argentina, la ciencia no se financia de manera correcta*. *La Nacion*. Argentina. Recuperado de: <https://www.pressreader.com/argentina/la-nacion/20170607/282024737232773>